

**FABIANE CESSETTI**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Monografia apresentada como pré-requisito de conclusão do curso de Especialização em Marketing Empresarial, da Universidade Federal do Paraná, tendo como orientador o Professor Renato Marchetti.

**CURITIBA  
2004**

O estudo representa uma longa caminhada na vida de uma pessoa, a qual é feita de etapas.

Ao finalizar mais uma etapa no meu caminho, tenho muito a agradecer àqueles que ontem iniciaram comigo na mesma estrada e, hoje, continuam me acompanhando, porém agora em meu coração, meus queridos colegas de equipe.

Caminhar sem a orientação de quem conhece cada curva da estrada, certamente não me levaria a lugar algum. Por isso, devo muito àquele que me guiou durante o percurso e me ajudou nesta conquista, Professor Renato Marchetti. Mais que um mestre, um sábio.

Ao longo do caminho, em contraste com as pedras, encontrei muitas flores. Algumas delas com nome e sobrenome, como Doriane Pazello, Luciane Krobelt e Andréa Seibt, que muito me auxiliaram até agora.

E, finalmente, nada seria possível sem o apoio dos meus pais e meu irmão, companheiros eternos na estrada da vida.

A todos os que cruzaram meu caminho, agradeço de coração e peço desculpas aos que aqui não foi possível mencionar.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
2. MARKETING É TUDO.....	03
2.1. O Marketing evolui junto com a tecnologia.....	04
2.2. Tecnologia vende tecnologia.....	05
3. MARKETING DE RELAÇÕES: TUDO COMEÇA COM O CONSUMIDOR.....	07
3.1. Formação de relações estratégicas.....	09
4. COMUNICAÇÕES: DO MONÓLOGO AO DIÁLOGO.....	11
4.1. Como lidar com a imprensa.....	11
5. COISAS QUE APARECEM DA NOITE PARA O DIA: OS DEZ MAIORES CONCORRENTES.....	14
5.1. Concorrente 1 – Mudança.....	14
5.2. Concorrente 2 – Resistência à mudança.....	14
5.3. Concorrente 3 – Consumidor bem-informado.....	15
5.4. Concorrente 4 – Mente do consumidor.....	16
5.5. Concorrente 5 – A mentalidade de pasteurização.....	16
5.6. Concorrente 6 – A mentalidade de grandeza.....	17
5.7. Concorrente 7 – Cadeias rompidas.....	17
5.8. Concorrente 8 – O Conceito do produto.....	18
5.9. Concorrente 9 – Coisas que aparecem da noite para o dia.....	18
5.10. Concorrente 10 – Você.....	19
6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO QUE REALMENTE TRAZEM RESULTADOS.....	20
6.1. Suporte à força de vendas.....	21
6.2. Vendas diretas.....	22
7. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	26
7.1. O CRM e os programas de fidelização.....	28
7.1.1 Regras básicas da fidelização.....	28
7.1.2 Fidelização de clientes como diferencial competitivo.....	30
7.1.3 E por que fidelizar?.....	30
7.2. CRM: a conquista de novos clientes.....	32
7.3. Definição do processo de CRM.....	33
7.3.1 Por que criar um processo para CRM.....	34
7.3.2 Objetivos e benefícios de um processo de CRM.....	34
7.3.3 Integração tática do processo de CRM.....	35
8. MARKETING UM A UM.....	36
8.1. Um cliente de cada vez.....	36
8.2. Marketing colaborativo.....	38
8.2.1 Insatisfação do cliente como instrumento colaborativo.....	38
8.3. Gerenciar os clientes, não apenas os produtos.....	39
8.4. Como pensar em termos de fatias de clientes.....	40
9. CONCLUSÃO.....	42
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

# 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da economia e da indústria, desde os anos vinte até hoje, as guerras, os pós-guerras, a globalização, as mudanças tecnológicas, os consumidores e diversos outros fatores fizeram com que o papel do marketing também se desenvolvesse.

Todas as tendências de mercado sinalizadas pelos especialistas de marketing nos últimos anos vêm-se manifestando, ou seja, o mercado está realmente (e visivelmente) cada vez mais competitivo e globalizados, forçando as empresas a buscarem diferenciais que se manifestam cada vez mais fortemente no “serviço agregado” que essas empresas possam oferecer ao mercado, ou no diferencial de “atendimento”.

Desta forma, a primeira tarefa de uma companhia passa a ser gerar consumidores, só assim elas sobreviverão. As empresas precisam saber gerenciar as diferenças de necessidades de cada consumidor fazendo com que ele se sinta único.

Essa necessidade de conquistar e manter clientes leais está transformando o relacionamento no principal bem da empresa e impulsionando ao desenvolvimento de um conceito dentro da disciplina de marketing, conhecida como *Customer Relationship Management* (CRM). Isso envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma companhia e seus clientes, com a ênfase no serviço e na qualidade, para conseguir a satisfação total do cliente e a fidelização em longo prazo.

Nesse contexto, o CRM surge como uma promessa para que as empresas conheçam, compreendam e lucrem com seus clientes. O assunto escolhido para a pesquisa é pauta atualmente. Fala-se muito em Marketing de Relacionamento e principalmente em CRM, sendo que muitas vezes esses conceitos se confundem.

Nos mercados de bens de consumo de alta rotatividade, o marketing de relacionamento é apenas uma abordagem para o marketing; abordagem esta cuja importância vem crescendo. Um elemento-chave nos mercados competitivos é a

definição e colocação à venda de produtos que atendam às necessidades do cliente e que, ao mesmo tempo, gerem o lucro esperado pelo fornecedor. Contudo, geralmente o cliente não compra apenas um produto físico ou um serviço especificado de forma detalhada. Os clientes adquirem um produto associado ao serviço, na verdade, ao relacionamento todo com o fornecedor.

O objetivo deste trabalho é diferenciar estes conceitos e mostrar que CRM é muito mais do que um *software*/sistema que se compra e implementa, e que marketing de relacionamento é muito mais do que um conceito que se aplica em um departamento de marketing para vender mais e ganhar mercado.

## 2. MARKETING É TUDO

Há várias décadas, havia empresas direcionadas à vendas, concentrando suas energias na modificação da mentalidade do cliente, de modo a adaptá-la ao produto – praticando a escola de marketing do “qualquer cor, desde que seja preto”.

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes – praticando a escola de marketing do “diga que cor prefere”.

Em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, o marketing – o novo marketing – é a solução. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. Para combater essa ameaça, elas podem aumentar seu pessoal de vendas e de marketing, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Porém, a solução real obviamente não é mais marketing, e sim o melhor marketing. E isso significa um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.

As relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa. Afinal, o que é uma marca bem sucedida senão uma relação especial? E quem melhor do que o pessoal de marketing de uma corporação para criar, manter e interpretar a relação entre a mesma, seus fornecedores e clientes? Por isso, à medida que o enfoque sobre as empresas mudou – do controle de custos ao serviço ao consumidor, passando pela concorrência entre produtos – o centro de gravidade da empresa passou das finanças para a engenharia .

Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. Não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o

mesmo à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação.

A tarefa final do marketing é servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar a substância da empresa – não lançar todos os tipos de maquiagens ou artifícios que costumavam caracterizar as mudanças anuais nos modelos de automóveis. Empresas bem sucedidas percebem que o marketing é como a qualidade: essencial para a organização. Assim como a qualidade, o marketing é intangível.

## 2.1 O Marketing Evolui Junto com a Tecnologia

Em um mundo de produção em massa, a contrapartida era o marketing de massa. Em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes.

Há uma obsolescência da propaganda. No antigo modelo de marketing, fazia sentido como parte de uma fórmula geral: vendem-se bens produzidos em massa para um mercado de massa através dos meios de comunicação em massa. A tarefa do marketing era usar a publicidade para divulgar uma mensagem ao cliente em uma comunicação unilateral: “Compre isso!” Essa mensagem não funciona mais, e a publicidade mostra esse efeito.

O objetivo é o marketing adaptativo, que enfatiza a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade. A sensibilidade vem da existência de diversos modos e canais através dos quais as empresas podem fazer uma leitura do ambiente, dos grupos de usuários que oferecem *feedback* a pesquisadores de consumo sofisticados, os quais disponibilizam dados sobre as escolhas dos consumidores em tempo real. A flexibilidade vem da criação de uma estrutura organizacional e estilo operacional que permitem à empresa aproveitar as novas oportunidades oferecidas pelos *feedbacks* dos consumidores. A elasticidade vem de se aprender com os erros – o marketing que escuta e responde.

## 2.2 Tecnologia Vende Tecnologia

Tecnologia e marketing já foram considerados inimigos. A mesmice fria e impessoal da tecnologia e a peculiaridade humana do marketing pareciam estar em freqüentes brigas. Os computadores só tornariam o marketing menos pessoal; o marketing jamais aprenderia a apreciar a aparência e a essência dos computadores, bancos de dados e o resto da parafernália de alta tecnologia.

O casamento entre tecnologia e marketing alterou drasticamente a relação entre a empresa e o cliente e o trabalho do vendedor. Os vendedores transformaram-se em consultores de marketing.

Esse casamento entre tecnologia e marketing deve trazer consigo o renascimento da pesquisa e desenvolvimento em marketing – um novo recurso para explorar novas idéias, testá-las quanto às reações dos clientes reais em tempo real e avançar para saltos baseados na experiência. Deve ser o veículo que trará o cliente para dentro da empresa e colocará o marketing no centro da mesma, como poderemos ver no case a seguir.

### FORD INVESTE EM ATENDIMENTO

Com o objetivo de melhorar o atendimento aos clientes e a meta de torná-lo mais rápido e personalizado, a montadora investiu mais de meio milhão de reais no Vantive.

Com o objetivo de melhorar o atendimento aos clientes e a meta de torná-lo mais rápido e personalizado, a Ford Brasil investiu mais de meio milhão de reais em um sistema de atendimento com tecnologia de ponta, o Vantive. Implantado em agosto de 2003 na Central de Atendimento Ford (CAF) e, gerenciado pela Atento, o sistema permite acessar o histórico do cliente e sua ficha cadastral antes mesmo de seu atendimento pelo operador de telemarketing. No histórico há informações sobre a participação do cliente em eventos e promoções, número de revisões e inspeções realizadas no veículo, último contato com o CAF, entre outros dados.

Ao entrar em contato com a central, a pessoa disca o número de seu CPF (Cadastro de Pessoa Física) durante o atendimento eletrônico. Com essa



informação, o sistema acessa o banco de dados e envia todas as informações do cliente para a tela do atendente. No caso de proprietários de veículos Ford, já há uma ficha cadastral prévia do cliente, que é complementada com novas informações cada vez que a pessoa liga para o CAF.

Para consumidores que não são proprietários de um Ford, o sistema facilita o seu cadastramento e, da próxima vez que esse consumidor ligar, sua ficha cadastral estará disponível para o atendente. Administrado pela Wunderman - agência que trabalha em parceria mundial com a Ford em projetos de CRM (Customer Relationship Management - gestão do relacionamento com o cliente) - o banco de dados possui informações dos proprietários de veículos da montadora, coletadas nas revendas, e de clientes potenciais, adquiridos em eventos, test-drives, entre outros eventos. No total, mais de 1,9 milhão de pessoas e 190 mil empresas estão cadastradas no banco de dados do Vantive.

Desde que foi implantada, a plataforma contribuiu para reduzir o tempo médio de atendimento em 20%. Hoje, um atendimento leva em torno de quatro minutos para ser finalizado e praticamente todas as ligações são atendidas sem espera. De agosto de 2003 a janeiro deste ano, 97,2 mil pessoas já foram atendidas com o novo sistema. De acordo com Fábio Colombo, supervisor de marketing de serviço ao cliente da Ford e responsável pelo CAF, a meta da empresa é oferecer um serviço cada vez mais personalizado e ágil. Para isso, além do Vantive, a montadora passou a disponibilizar, em abril de 2003, um chat on-line que funciona 24 horas e é acessado por todos os websites da Ford, por meio do qual o consumidor pode contatar um atendente e esclarecer suas dúvidas. O chat foi o canal usado por mais de dez mil clientes no último ano e funciona como um suporte à todas as ferramentas de Internet disponíveis para os consumidores, como o configurador de acessórios, acessado pelo *website* [www.ford.com.br](http://www.ford.com.br).

### 3 MARKETING DE RELAÇÕES: TUDO COMEÇA COM O CONSUMIDOR

O Marketing de Relacionamento se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes.

O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. A liderança no mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele, mas hoje, existe mais de um único líder em praticamente todos os segmentos do mercado.

Muitas corporações podem conquistar posições singulares no mercado, bem como para seus produtos e serviços. Essa capacidade é uma força poderosa em marketing. Na verdade, no coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento.

O posicionamento é vital ao sucesso. Todos os componentes do marketing – estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento. Se os produtos de uma empresa forem inadequadamente posicionados, o problema pode estar em sua elaboração, fabricação ou marketing. A divisão de madeiras da Duratex - empresa controlada pela Itaú SA - está aumentando, este ano, o percentual da verba destinada ao marketing de relacionamento.

A companhia fabrica painéis de madeira reconstituída, com a produção de chapas de fibra, madeira aglomerada, MDF, pisos laminados (Durafloor) e revestimentos para tetos e paredes (Durawall). Ainda fazem parte da Duratex a divisão Deca (que inclui a marca Hydra) - louças e metais sanitários -, mas estas tem infra-estrutura separada. "Na média, contando as áreas de painéis, de Durafloor e de Durawall, 60% da verba de marketing é destinada às ações de relacionamento. Em 2004, vamos aumentar o volume para 70%. Em alguns casos, a propaganda não é a

melhor opção", diz a gerente de suporte mercadológico e produtos da Duratex, Renata Braga.

A executiva conta que o objetivo da empresa, agora, é promover ações mais focadas e mais seletivas. Para propaganda, a Duratex tem como agência a DPZ. Para ações de relacionamento com os arquitetos, a Ricardo Botelho, e existe a intenção de que mais uma empresa seja contratada para auxiliar na divisão de madeiras da Duratex, no que se refere ao relacionamento com marceneiros, por exemplo. "Se formos considerar só a linha de painéis, 80% de nossa verba vão para marketing de relacionamento", diz a gerente. Também dentro dessa reformulação programada para 2004, Renata conta que as ações devem ter um envolvimento mais amplo com os mercados do Norte e Nordeste.

Essas ações dentro da divisão de madeira da Duratex têm dois target: a indústria e a construção civil (que veio mais tarde). "Sempre fomos muito habituados a falar com o industrial e tivemos que aprender a nos comunicar com o varejo", conta Renata. Marceneiros, instalador de revestimento de piso, arquiteto/especificador, balconista de loja, construtoras e um segmento formado por hotéis, lojas e escolas fazem parte do público incluído no marketing de relacionamento da Duratex.

As estratégias de posicionamento dinâmico são muito diferentes das estratégias tradicionais. No modelo tradicional, uma empresa decide primeiro como deseja se posicionar. Talvez queira ser vista como a empresa de baixo preço do setor, ou talvez como a que oferece a melhor qualidade. Em seguida, aparece com um slogan que resume a mensagem desejada. Por fim, investe em anúncios e promoções, até que o slogan seja amplamente reconhecido. Esse método baseia-se na manipulação da mente do consumidor; no uso de truques de marketing para seduzi-lo a reconhecer a posição desejada pela empresa. Essa teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor. No mercado atual, é estática.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam

conhecer as estruturas do mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes, e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial. Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

### 3.1 Formação de Relações Estratégicas

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes por vários motivos:

- Para competir nos mercados atuais, as empresas precisam de um conjunto diverso de tecnologias. Nenhuma empresa pode desenvolver sozinha todas as tecnologias e soluções necessárias.
- Se quiserem sobreviver, têm que partilhar os custos.
- A competição global exige que se deixe de lado o nacionalismo e se faça alianças entre países e suas tecnologias.
- Hoje é muito mais difícil uma empresa ficar na liderança em várias tecnologias devido às rápidas mudanças.
- As relações estratégicas podem proporcionar às pequenas empresas uma maior competitividade.
- As relações podem gerar credibilidade às corporações envolvidas, escolhendo-se parceiros certos.

As relações estratégicas devem permitir que as empresas mantenham sua independência e personalidade empresarial. Essas alianças não devem ser confundidas com a aquisição e diversificações tradicionais.

Essas aquisições estão minadas de armadilhas. Em muitos casos, as grandes corporações seriam mais inteligentes se comprassem partes menores das empresas pequenas ou assinassem com as mesmas contratos de desenvolvimento.

As relações estratégicas não estão isentas de problemas. Nada tem sucesso imediato. Existem muitos fatores trabalhando contra a formação de fortes elos consideráveis entre as empresas. Talvez a maior fonte de problemas entre as parcerias seja a falta de comunicação. As empresas têm que concordar em todos os detalhes: o que será feito, por quem e quando. Em alguns casos, as mesmas definem seus mercados e objetivos de formas diferentes. Essas divergências filosóficas devem ser expressas e resolvidas antes que se chegue a um acordo.

## **4 COMUNICAÇÕES: DO MONÓLOGO AO DIÁLOGO**

A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos.

O serviço é a melhor forma de comunicação. As administrações têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores e distribuidores, demonstradores, telefonistas, pessoal de serviços e suporte, consultores externos – e todos os outros que têm contato com os clientes – são meios de comunicação.

Relações de mercado tratam do desenvolvimento de programas de comunicação em todos os níveis da infra-estrutura. Seu objetivo é criar alianças, referência e propaganda de boca necessária para que uma empresa atinja a posição de liderança. Não se pode ter um programa de relações públicas sustentáveis e positivas sem ter primeiro um programa sólido de relações de mercado.

As comunicações têm que compreender todos os funcionários da empresa. As empresas gastam muito anunciando um produto à mídia e aos analistas, mas raramente fazem anúncios formais aos seus funcionários, embora todos atinjam cliente de alguma forma. O funcionário da expedição que tiver uma compreensão clara do produto, da posição que a empresa está tentando alcançar ou da urgência do mercado provavelmente realizará um trabalho melhor.

### **4.1 Como Lidar Com a Imprensa**

Boas relações com a imprensa podem ser um trunfo valioso. A imprensa pode ajudar a reforçar e ampliar a credibilidade já conquistada pelo produto e pelo fabricante, além de educar e amainar medos, fazendo com que os clientes se sintam seguros quanto a novas tecnologias.

Em setores de rápido crescimento, os jornalistas podem desempenhar o papel de evangelistas. Podem pregar a nova tecnologia. O grande número de entusiastas de computadores entre o pessoal da imprensa certamente ajudou a expandir o mercado de computadores pessoais. Artigos na mídia são interpretados com mais conteúdo do que anúncios. Se uma empresa consegue ter cobertura favorável da imprensa, a probabilidade de sua mensagem ser absorvida será maior.

O desenvolvimento de relações bem-sucedidas com a imprensa exige tempo, planejamento e reforço constantes. Está na compreensão de como os jornalistas trabalham e como as informações são transmitidas.

A seguir, uma série de diretrizes úteis para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz de relações com a imprensa:

- a) Não procure a imprensa cedo demais – Um artigo favorável que apareça enquanto o produto ainda se encontra em desenvolvimento pode criar expectativas difíceis de serem satisfeitas.
- b) Encontre-se individualmente com os jornalistas – reuniões individuais tomam tempo, mas causam uma impressão melhor nos jornalistas e transmitem a mensagem com mais eficiência do que uma entrevista coletiva.
- c) Eduque a mídia – ao invés de simplesmente lançar idéias à imprensa, as gerências deveriam tratar os jornalistas tão bem quanto tratam seus clientes. Não basta segurar um produto até a coletiva e dizer: “Aqui esta”.
- d) Olhe além dos produtos – jornalistas experientes sabem que um avanço tecnológico tem vida curta. As empresas devem explicar como se encaixam no atual e no futuro ambiente de negócios.
- e) Seja sincero sobre as más notícias – em situações desfavoráveis, a personalidade e o estilo de uma empresa influenciarão muito na forma como a imprensa vê e escreve sobre ela. Quando existem más notícias, é melhor divulgá-las, em nossa sociedade não se pode escondê-las.

Entretanto as relações com a imprensa não mudam a realidade. Não criam uma imagem de empresa; refletem-nas. Esse relacionamento não pode assumir o lugar de uma estratégia de marketing com bases amplas. As empresas têm, primeiro, que se concentrar em se estabelecer na infra-estrutura e no desenvolvimento de referências favoráveis. Então, e só então, devem se preocupar com a cobertura da imprensa.



## **5 COISAS QUE APARECEM DA NOITE PARA O DIA: OS DEZ MAIORES CONCORRENTES**

Os verdadeiros concorrentes são o que eu chamo de “concorrentes intangíveis”, que compreendem formas de pensar e de ver o mundo. São obstáculos que se colocam no caminho do sucesso.

A principal razão do fracasso do marketing é a incapacidade de tratar habilidosamente os concorrentes. As empresas que conseguem lidar com eles estão em melhores condições de ter sucesso. A seguir, dez concorrentes intangíveis com os quais todas empresas se confrontam. São eles:

### **5.1 Concorrente 1 – Mudança**

Nossa sociedade está em constante evolução. As empresas mudam, as indústrias mudam, os produtos mudam. Essas mudanças constituem uma grande força competitiva e têm uma grande influência sobre o crescimento e a orientação de todas as empresas. Não acompanhar as mudanças pode arruinar até mesmo as empresas dominantes.

Os gerentes de marketing precisam ficar atentos. O pessoal de marketing tem que desenvolver a intuição sobre o mercado. Tem que trabalhar com os consumidores e ouvi-los. E ouvir mesmo. É a única maneira de descobrir as mudanças a tempo de adaptar-se a elas.

### **5.2 Concorrente 2 – Resistência à Mudança**

Às vezes, as empresas reconhecem que há mudanças no mercado, mas mesmo assim não reagem. Resistir à mudança pode ser tão danoso quanto ignorá-la.

O que faz com que as empresas resistam às mudanças? Às vezes é culpa da burocracia; outras vezes, as pessoas se sentem amedrontadas e intimidadas pelas novidades. Os empreendedores prosperam com base na inovação e mudança. Estão sempre dispostos a experimentar novas idéias e novas tecnologias. A resistência às mudanças é uma maldição para os empreendedores.

Entretanto, com o crescimento, os empreendedores começam a resistir mais às mudanças. Começam a pensar mais sobre produção em grande escala. Criam sistemas e processos inflexíveis e formas de negociar que os comprometem a fazer as coisas de forma repetitiva e previsível. A produção em massa inibe a mudança e a inovação. As empresas em crescimento enfrentam um desafio difícil. Têm que descobrir como produzir em alta escala sem perder o espírito inovador e responsável pelo sucesso inicial. Têm que continuar vendo a inovação e a mudança como aliados, não como concorrentes.

### **5.3 Concorrente 3 – Consumidores Bem-informados**

É fácil satisfazer um consumidor desinformado. Mas, atualmente, são raros os consumidores desinformados. O conhecimento tecnológico do cliente apresenta um desafio aos fabricantes. Os consumidores não são mais influenciáveis. Centenas de banco de dados estão à disposição dos consumidores através de seus computadores pessoais. Para obter sucesso, as empresas devem fazer desse conhecimento um trunfo, e não um obstáculo. Devem incentivar o *feedback* dos consumidores e depois adaptar seus produtos e estratégias às necessidades do mercado. Um consumidor bem informado só pode tornar um negócio mais competitivo.

#### **5.4 Concorrente 4 – Mente do Consumidor**

Conquistar a mente do consumidor é o principal desafio do marketing. Se conseguirem entendê-la, os empresários podem usar vantajosamente os fatores psicológicos. A mente do consumidor pode ser influenciada a cada etapa do processo decisório. Primeiro, as pessoas tomam conhecimento do produto. Em seguida, reconhecem sua necessidade. Os consumidores esperam um determinado nível de suporte e desempenho. Se o suporte e o desempenho ficaram aquém das expectativas, as atitudes dos consumidores com relação ao produto e à empresa serão negativas.

Não basta conhecer os produtos concorrentes no mercado e quem os consome. O pessoal de marketing precisa entender também os fantasmas psicológicos e os fatores de conforto que influenciam a mente do consumidor e usá-los em seu benefício.

#### **5.5 Concorrente 5 – A Mentalidade de Pasteurização**

Uma estratégia de marketing que dependa de uma mentalidade de pasteurização pode ser fatal. Os consumidores geralmente preferem produtos personalizados. Querem que suas necessidades sejam totalmente satisfeitas.

As empresas que massificam seus produtos enfrentarão uma concorrência cada vez mais difícil, especialmente nos mercados em evolução. Só conseguem atrair consumidores com preços baixos. Como as empresas podem livrar-se dessa armadilha? A saída é não ver só os produtos apenas como entidades físicas. Mesmo quando fabrica produtos homogeneizados, é possível diferenciá-los através dos serviços e do suporte ou por meio de um marketing direcionado. É necessário deixar sua mentalidade de pasteurização na fábrica e trazer ao mercado uma mentalidade de diversidade.

## **5.6 Concorrente 6 – A Mentalidade de Grandeza**

Estudos mostram que as pequenas empresas são mais inovadoras e produtivas do que as grandes empresas. As pequenas empresas não podem se dar ao luxo de escolher o caminho mais seguro. Devem ter novas idéias, experimentar novas metodologias, enfim inovar; do contrário, não conseguirão sobreviver.

A burocracia empresarial também reduz o arrojo e as inovações. Com o crescimento, as pequenas empresas se reestruturam visando parecer-se e agir como uma grande empresa. Como resultado, as decisões tendem a ser compromissos e não abordagens novas e arrojadas. As pessoas começam a preocupar-se mais em evitar erros, e não em criar novas idéias.

Como as empresas podem evitar sucumbir à mentalidade de grandeza? Uma maneira é criar na empresa pequenos grupos de projetos empreendedores. Devem também evitar a compartimentalização. Muitas empresas em crescimento transformam vários grupos funcionais em divisões diferentes, dificultando a interação entre elas. Nas pequenas empresas, o pessoal dos departamentos de engenharia, marketing e vendas conversam regularmente e trocam idéias. Essa interação é vital ao desenvolvimento da criatividade e inovação, mas normalmente não existe nas grandes empresas.

## **5.7 Concorrente 7 – Cadeias Rompidas**

O mundo empresarial está repleto de cadeias e conexões. Nenhum problema ou decisão empresarial é isolado ou independente. As empresas enfrentam dificuldades quando pensam em um elo de cada vez, concentrando-se na propaganda, nos canais de distribuição ou na produção, sem reconhecer que todas essas funções estão inter-relacionadas. Dentre os elos estão o desenvolvimento, produção, marketing, vendas e distribuição, além do suporte e assistência ao produto. O elo final da cadeia é o consumidor.

Todos esses elos fazem parte de um processo comum com um objetivo comum: servir ao cliente. Se qualquer elo da cadeia for rompido, esse objetivo não será atingido.

Uma outra cadeia de marketing importante compreende como “padrões de consumo”. Esses padrões são, na verdade, cadeias de produtos: ligam as vendas de diferentes produtos. Outra cadeia importante é a que liga diferentes mercados. As vendas de um produto em um mercado influenciam as vendas do mesmo produto em outros mercados.

## **5.8 Concorrente 8 – O Conceito do Produto**

O que a IBM, a AT&T, a CBS, a DOW Jones e a Apple têm em comum? Há cinco anos, a resposta teria sido “pouca coisa”. A IBM vendia computadores de grande porte e equipamento para escritório. A AT&T estava no ramo da telefonia. A CBS era uma rede de televisão. A Dow Jones era uma editora. E a Apple vendia computadores pessoais. Hoje, contudo, todas as cinco empresas são concorrentes, pelo menos indiretamente. Todas estão envolvidas com o setor de informações. Todas oferecem equipamento e serviço que permitem ao consumidor ter acesso rápido e eficiente às informações.

Nesse tipo de ambiente, as empresas não podem pensar em seus produtos de forma muito restrita. Têm que buscar oportunidades em todas as direções possíveis. Uma empresa com um conceito restrito de seu produto, se movimentará pelo mercado com atalhos e certamente encontrará dificuldades. O próprio conceito do produto se transformará em um concorrente.

## **5.9 Concorrente 9 – Coisas que Aparecem da Noite para o Dia**

Atualmente, há mais coisas que aparecem da noite para o dia do que nunca. A principal razão é a rapidez com que surgem as inovações tecnológicas. De acordo com estimativas, 99% de todas as inovações tecnológicas da história da

humanidade ocorreram nos últimos vinte anos. Nenhuma empresa em um setor baseado na tecnologia está salva de coisas que aparecem da noite para o dia e não há como evitar isso. Mas as empresas podem estar preparadas. Podem continuar humildes, esperar o inesperado e reagirem rapidamente quando esse ocorre. Podem ficar próximas dos consumidores e criar relações sólidas com todos os membros da infra-estrutura da indústria, inclusive seus clientes. A mudança é um fenômeno de mercado. Os gerentes têm que entender que nenhuma empresa é grande o bastante e nenhuma indústria exige um volume de capital tão grande a ponto de estar salva do massacre causado pela inovação tecnológica.

### **5.10 Concorrente 10 – Você**

É o concorrente mais difícil. As pessoas precisam descobrir as oportunidades de mercado e tirar proveito delas, bem como desenvolver produtos e estratégias competitivas, alocar recursos e desenvolver relações com os clientes.

As pessoas precisam estar abertas ao pensamento criativo. Já que os mercados mudam tão rapidamente, os gerentes têm que ser capazes de analisar as novas situações e adotar abordagens criativas. As abordagens antiquadas a novos problemas de nada adiantam.

As empresas bem-sucedidas são dirigidas por pessoas que jamais se contentam com o segundo lugar. Os líderes fazem as coisas acontecer. Se os gerentes adotarem esse pensamento, essa mentalidade, conseguirão evitar o maior de todos os problemas: transformarem-se em um concorrente.

## 6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO QUE REALMENTE TRAZEM RESULTADOS

O Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospects, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Portanto, Marketing de Relacionamento usa as ferramentas de Database Marketing, Telemarketing e Comunicação Dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência:

a) A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente. Isto é válido, principalmente, no mercado "*business-to-business*".

b) O desenvolvimento de nichos onde o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos leva a um ganho de mercado.

c) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.

Quanto aos aspectos de "*experience-based*", o Marketing de Relacionamento enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade, significando que:

d) A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de "*Market Intelligence*" integrado a toda a empresa.

e) Monitoramento constante da Concorrência, dentro do conceito definido por Porter no qual análise da concorrência é usada como um importante ponto de

partida para prever as condições futuras da indústria, onde os prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.

f) Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica que, pelo "feedback" (principalmente pela mensurabilidade), retorna a informação sobre mercado, concorrência e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

## 6.1 Suporte à Força de Vendas

O Marketing de Relacionamento, como suporte à força de vendas, permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção, apoio (ex: envio de informações para o cliente), liberando tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

As funções específicas do MKR como suporte à força de vendas são as seguintes:

1. Fazer a prospecção de cliente potenciais, separando aqueles efetivamente interessantes da enorme massa de compradores aparentes. Em outras palavras, identificar os prospects entre os *suspects*.

2. Identificar todas as pessoas-chaves na cadeia decisória de compra do produto ou serviço para atingi-los com informações que dêem seqüência ao processo de vendas.

3. Através da informatização e estruturação de um *Database*, acionar campanhas de comunicação segmentada - através de comunicação dirigida (Mala Direta) ou telemarketing - visando romper barreiras iniciais, fornecer argumentos básicos, fazer uma pré-venda do conceito do produto/serviço e, acima de tudo, colocar o vendedor em uma posição favorável perante o *prospect* já predisposto a iniciar a negociação.



4. Gerenciar o trabalho de vendas, pois ao qualificar o prospect através do MKR, a empresa entrega para seus vendedores apenas as oportunidades realmente interessantes, tornando o esforço de vendas mais eficiente e controlável, impedindo que boa parte dessa função de Marketing fique na dependência do estilo pessoal e da sorte de cada vendedor. Isto é possível através da construção de algoritmos que percorrem o *database*.

5. Apoiar todo o processo de venda. Pois, com as informações contidas no *database* sobre cada *prospect* - tais como decisores efetivos, comportamento de compra e perfil da empresa, entre outras - o vendedor pode ser mais eficiente em todo o seu trabalho, contando com excelente apoio do sistema de Marketing de Relacionamento para agilizar até o fechamento da venda.

6. Possibilitar uma perfeita mensuração de resultados. Pela capacidade de acompanhamento do sistema e o controle objetivo da ação do vendedor, a empresa pode avaliar com precisão os resultados do trabalho de cada um e aferir a eficácia de sua força de vendas como um todo.

Através das ferramentas que dão suporte ao Marketing de Relacionamento, são detectadas as necessidades e as oportunidades de venda:

- O Banco de Dados e sistemas de suporte à decisão permitem identificar público-alvo, produto/necessidade;
- O telemarketing e a comunicação dirigida possibilitam a ativação e estímulo à compra e meio de resposta.

Além disso, mensura-se o esforço realizado e aprofunda-se o conhecimento sobre o comportamento de compra de dado público-alvo.

## 6.2 Vendas Diretas

A aplicação do ferramental do Marketing de Relacionamento como canal de vendas (ativo ou receptivo), fazendo parte dos canais de Marketing para venda e distribuição de produtos e serviços têm sido bem sucedido no Brasil.

O canal de Marketing tradicional normalmente pode ter vários intermediários entre o fabricante e o consumidor final, diferente da venda direta.

Nesta última, as duas principais funções do canal de distribuição são:

1. Como intermediário
2. Como agente facilitador

Como intermediário, desenvolve as atividades de venda dos produtos, assume os riscos da transferência de posse e concede o crédito. Nem todos os intermediários assumem todas as funções.

Como agente facilitador, engloba a propaganda e promoção dos produtos ou serviços, transporte e armazenagem, mas não necessariamente envolve diretamente as transações entre compradores e vendedores.

A estrutura voltada para vendas diretas cumpre as duas funções, tanto como intermediária como facilitadora, pois transfere a posse do produto ou executa o serviço, utilizando a propaganda para gerar uma resposta direta e imediata pelo tipo de comunicação que estabelece com os clientes e consumidores.

As principais características do Canal de Venda Direta são:

- Imediatismo - significa que a comunicação de venda direta incita para uma ação imediata, seja qual for a mídia, ou em último caso numa resposta que capacita a perguntar por um pedido de compra na próxima comunicação. Procurar persuadir para uma ação imediata, exibindo um meio de resposta, que pode ser cartão resposta comercial, telefone (telemarketing receptivo), etc.
- Concentração - o uso das técnicas de database e segmentação de mercado permitem concentrar os esforços de mídia em *targets* bem definidos obtendo resultados melhores, dos que seriam alcançados com a propaganda tradicional, a qual vende indiretamente pela alteração que promove na percepção, imagem e atitudes dos consumidores e clientes.
- Personalização - a personalização é um dos primeiros indícios da prática do Marketing de Relacionamento, através do uso das técnicas de *Database Marketing*. Isto significa, não só personalizar a carta colocando o nome do consumidor, mas também segmentar o mercado-alvo e personalizar o produto e oferta (artifício para levar à ação imediata), para determinados segmentos identificados como homogêneos em relação a características sócio-demográficas, estilos de vida, comportamento de compra etc.

- **Mensurabilidade** - a mensurabilidade é particularmente importante na aferição dos resultados do canal de vendas, pois permite o teste. O teste pode ser realizado em relação:

1. Ao mix de mídia utilizado;
2. À estratégia de comunicação;
3. Ao tipo de oferta;
4. Ao produto ou mix de produtos (principalmente no caso de catálogos).

E, neste caso, o uso das técnicas estatísticas em conjunto com o Banco de Dados desempenham um papel decisivo para o sucesso da operação. O *feedback* resultante da mensuração permite aperfeiçoar todos os componentes da campanha ou canal, obtendo taxas de retorno cada vez maiores, bem como, detectar onde há necessidade de promover mudanças ou não.

A venda direta pelo correio ou telemarketing é altamente conveniente, principalmente nesta década em que os estilos de vida estão mudando e os consumidores estão buscando mais tempo para lazer e para os esportes. Assim fez a Empresa Ford. A Central de Atendimento Ford foi criada em 1999 com um projeto inovador: funciona os sete dias da semana, 24 horas. Conta com 73 atendentes, ativos e receptivos e, no ano passado, atendeu a 490 mil ligações e respondeu a 64 mil *e-mails*. Além dos consumidores, o CAF também possui atendimento personalizado para os distribuidores Ford e para proprietários de caminhões. No primeiro caso, há uma linha 0300 exclusiva para os distribuidores esclarecerem dúvidas mecânicas, de garantia e também dos catálogos de todos os veículos da Ford. Esse serviço é disponibilizado tanto para os distribuidores de automóveis quanto de caminhões e conta com um time de profissionais treinados, como engenheiros e técnicos, para esclarecer as dúvidas dos revendedores.

Já o Disk Ford Caminhões é um serviço para os proprietários de caminhões Ford. De acordo com Silvio Fedele, gerente de pós vendas de caminhões da Ford, esses clientes têm necessidades específicas - pois usam o veículo para o trabalho - que os diferenciam dos proprietários de automóveis. "Para que o atendimento fosse adequado e ágil, decidimos criar uma linha especial para eles", explica.

Além do atendimento personalizado a diferentes públicos, o CAF faz parte da estratégia da montadora para fortalecer a sua relação com os clientes e oferecer

melhores produtos e serviços. As informações coletadas pelo Vantive são consolidadas com outros dados dos clientes, conquistados por outras fontes, como vendas e em eventos, e são usadas pela área de CRM para personalizar o relacionamento com o cliente. "Quanto mais informação temos dos clientes, mais fácil desenvolver produtos e principalmente serviços adequados. Além disso, conseguimos monitorar nosso relacionamento com esse cliente e aumentar o índice de satisfação", complementa Colombo.

## 7 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

O mercado globalizado em constante mutação tem acirrado a concorrência entre empresas e tornado os clientes cada vez mais exigentes. Agora, produtos e serviços de alta qualidade a preços cada vez mais baixos são *comodities* e fazem parte da filosofia da maioria das empresas que sobreviveram à década de 90 com a sua imensa onda de fusões e aquisições e mudanças de *core business* para adaptarem-se às novas condições competitivas.

*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com o cliente, como o próprio nome indica, é a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação, visando prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja "conhecido" e cuidado por todos.

Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o *e-mail* ou o fax assim que chega à empresa, e incorporar todos os dados de contato no banco de dados de marketing para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, *e-mail* e pessoal).

Muitas empresas fracassaram no intento de encantar o cliente, mesmo gastando grandes somas em comunicação, na implantação de *Contact Centers* adotando técnicas como telemarketing e de *e-business* para venda ou atendimento ao cliente, pois não dispunham de tecnologias e de processos que permitissem gerenciar o relacionamento com o cliente, incorporando as informações a partir de qualquer tipo de contato ao longo do ciclo de atendimento ao consumidor.

O CRM é uma estratégia de gestão de negócios através do relacionamento com o cliente, para a realização de maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva, destacando para isto a participação da tecnologia como forma de automatizar os diversos processos de negócio, como vendas, marketing, serviços ao consumidor e suporte a campo. Essa estratégia integra pessoas, processos e tecnologia para otimizar o gerenciamento de todos os relacionamentos, incluindo consumidores, parceiros de negócios e canais de distribuição.

O CRM permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e dos prospects, a sistematização de uma série de atividades de comunicação dirigida e integrada, com o uso do telemarketing, mala direta e internet na consecução dos objetivos de Marketing. Portanto, o CRM é uma das mais precisas ferramentas de Marketing para fidelização, pois quebra a idéia de criar um relacionamento com clientes em número maior de diferentes atividades, e utiliza uma série de técnicas para que o cliente perceba que um relacionamento agradável está ocorrendo e continuará durante muito tempo.

É preciso competir em tempo real, alterando o próprio sistema de marketing, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorando a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento. Surge neste contexto, como diferencial competitivo, a estratégia de CRM, suportado pela tecnologia da informação, possibilitando às empresas tornarem-se progressivamente mais competitivas através do adequado gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Hoje as pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. A empresa conquista um diferencial quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

O CRM, portanto, é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento com a tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações, integrando os canais de relacionamento como o *call center*, a internet, a força de vendas etc., de uma forma singular que permita gerenciar o relacionamento com o cliente, agregando valor a cada relação.

Assim, conclui-se que o principal fator de sucesso da filosofia de marketing de relacionamento consiste na integração interfuncional dos seus quatro pilares: filosofia, processo, tecnologia e pessoas, evitando-se o encapsulamento da nova mentalidade em relação à importância do cliente nos departamentos chamados de linha de frente, que na maioria das vezes enfrentam grandes conflitos interdepartamentais para cumprir suas metas.

## 7.1 CRM e os Programas de Fidelização

Os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. McKenna, autor do livro *Relationship Marketing*, coloca todo o sucesso de vendas produtivas na construção de relacionamentos com toda a infra-estrutura (*stakeholders*); portanto, além dos clientes, é preciso considerar e fortalecer o elo com o trade (varejo, distribuidoras e outros participantes da rede de distribuição) e os próprios fornecedores. Continuando, McKenna, afirma que o Marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes.

A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou da percepção do valor agregado que a empresa oferece. Nos dois casos a fidelidade se relaciona à satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

A fidelização nasce do Marketing de Relacionamento, e as vendas repetidas do esforço de vendas. Portanto, o diálogo sistemático com os clientes facilita a obtenção de dados relevantes para a formação do banco de dados de clientes, que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver estratégias de marketing customizadas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa.

### 7.1.1 Regras Básicas da Fidelização

Existem algumas regras básicas que devem ser aplicadas no relacionamento com os prospects e clientes para agregar valor ao relacionamento, e obter a fidelização.

1. Desenvolver um ciclo de comunicação Isto significa, conforme mencionado acima, que se deve ter uma estratégia de comunicação, em que as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial, e se finalize buscando obter uma resposta do cliente dentro de um período pré estabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

2. Fazer coisas juntos. Este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação, pois são poucas as atividades que a empresa pode realizar junto com seus clientes. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado *business-to-business*, quando empresa e cliente desenvolvem pesquisas em conjunto para a criação de novos produtos. No *business-to-consumer*, um bom exemplo é o das TVs por assinatura que oferecem a participação em eventos e viagens mediante solicitação ou sorteio, criando uma atitude favorável com a marca, conquistando o *share of heart*. Os portais atualmente oferecem inúmeras oportunidades de "fazer coisas juntos".

3. Ouvir cuidadosamente. Este aspecto está ligado ao serviço de "*Customer Care*" (atendimento ao cliente), que registrando as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas. Outra maneira de ouvir cuidadosamente é empregar as técnicas de pesquisa como "*Focus Group*" para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

4. Pesquisar respeitosamente. A base do aperfeiçoamento de um CRM está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas a pesquisa deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que este se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como por exemplo um pequeno brinde.

5. Transforme compradores em adeptos. Segundo os modelos de decisão, um cliente se torna um adepto do produto após a segunda compra. Porém, para que o cliente se torne um advogado da marca, é muito importante garantir uma experiência de marca positiva nas próximas compras. O conhecimento do processo de adoção é muito importante porque irá auxiliar no planejamento do ciclo de comunicação, visando transformar o cliente em adepto, e portanto, é preciso considerar o tempo de recompra para calcular o período de duração do ciclo. Por exemplo, se a recompra é semestral, o ciclo ideal é aquele que prevê um *continuum* de comunicação de um ano.

Segundo Thelma Rocha, Doutora da FEA USP em marketing, "a diferença na abordagem é fundamental para o sucesso dessas iniciativas. Ao se tratar CRM como



uma filosofia de gestão empresarial faz-se necessário um forte envolvimento da alta administração nas questões relacionadas ao cliente, para que seu CRM seja bem sucedido”. Ela ainda cita casos como o do Presidente de TAM, Comandante Rolim. Diz ela: “Uma vez, em reunião com o saudoso Comandante Rolim, da TAM, me recordo claramente deste dizendo: ‘Vou embarcar para Brasília e vou servindo a refeição aos passageiros’. Isto me causou bastante espanto, considerando sua posição, mas suas justificativas eram claras, pretendia verificar as sobras das refeições e ouvir diretamente as sugestões dos seus clientes. A TAM apresenta até hoje, uma série de iniciativas criadas por ele que ficaram muito famosas na gestão de clientes, como o programa ‘Fale com o Presidente’ ou o ‘Troque um cartão’ que abriram canais importantes para que a empresa pudesse ouvir e responder prontamente aos seus clientes.”

#### 7.1.2 Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, bem como aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis, para assim obterem vantagens financeiras. Já nos relacionamentos pessoais, a fidelidade está diretamente ligada a vantagens emocionais.

Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; conquista-se a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando - nem para sempre.

#### 7.1.3 E por que Fidelizar?

Conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Por esse motivo, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

O que influencia na satisfação dos clientes? Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos/ofertas especiais e facilidade da compra. Isso tudo sustentado pela cordialidade e respeito que o relacionamento com o cliente deve priorizar.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência. Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair. A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência.

No longo prazo (não se esqueça que fidelidade mede-se em longo prazo), a única garantia é a "dor da mudança": o custo da migração, a inconveniência de mudar. A grande vantagem competitiva que sua empresa possui é o conhecimento de seus clientes. Todo o resto a concorrência pode oferecer a qualquer momento.

## 7.2 CRM a Conquista de Novos Clientes

Um sistema de prospecção de novos clientes baseado num envolvimento intenso pré-venda com o objetivo de colocar o vendedor diante de um prospect já predisposto à compra é uma das aplicações do CRM, com possibilidade de rápida expansão.

Programas desse tipo buscam identificar os prospects: os seus nomes, telefones, interesses especiais, estilos de vida, preferência de compras e histórico de compras recentes.

Existem formas de usar a mídia de massa para identificar os clientes interessados no produto ou serviços, gerar tráfego para o site ou construir relacionamento: essa técnica é chamada de propaganda de resposta direta.

A propaganda de resposta direta oferece um canal de relacionamento, permitindo que o cliente se comunique buscando mais informações declarando sua opinião sobre a empresa, inscrevendo-se para um evento, comprando ou empreendendo a ação solicitada.

É preciso que a empresa tenha diversas alternativas de ações de comunicação (ciclos) preparadas de acordo com o tipo de resposta dada pelo cliente. Por exemplo: a propaganda de resposta direta ofereceu uma literatura para quem ligasse para o call center. Se o cliente liga e pede a literatura, é preciso acompanhar a oferta com uma mala direta que busque realizar a venda ou fazer o cliente pedir a visita de um vendedor. Uma das vantagens dessa técnica é prover o *prospect* com um número de informações suficientes sobre a empresa e o produto, que facilitam o processo decisório. Como esse tipo de ação é interativa, a empresa

já está iniciando o relacionamento com o *prospect*, além de gerar predisposição para a visita do vendedor.

Propaganda de resposta direta não significa simplesmente acrescentar o número do telemarketing ou o endereço do site e esperar o cliente entrar em contato com a empresa. Significa usar técnicas próprias e testadas de anúncios na mídia de massa com uma linguagem e formato específico de apresentação de ofertas, realmente capazes de vencer a inércia e a falta de hábito do *prospect* de entrar em contato imediatamente com a empresa.

Normalmente, o fracasso de muitas campanhas que utilizam essa técnica é subestimar a diferença que existe com a propaganda tradicional. Por isso, é preciso que a agência tenha profissionais especializados nesse tipo de atividade. Tanto para o planejamento de campanhas de propaganda de resposta direta como de telemarketing ou mala direta tradicional ou digital, o uso das técnicas consagradas de *Database Marketing* (perfilagem e modelagem) pode aumentar a produtividade do esforço de comunicação, pois permite identificar os *prospects* com maior propensão para fechar a venda, evitando o desperdício da verba. Essa técnica é chamada de clonagem, pois verifica o perfil dos melhores clientes no CRM, que depois é utilizado para planejar a estratégia de conquista. E, finalmente, com esse sistema de prospecção o diálogo com o *prospect* se inicia muito antes do acionamento da força de vendas, prosseguindo após a venda ocorrer ou não, sustentando o relacionamento construído pelo processo, reduzindo os custos da próxima campanha de prospecção.

### 7.3 Definição do Processo de CRM

O marketing de massa começou a sua evolução no final da Primeira Guerra Mundial e continua a evoluir atualmente. As características tecnológicas mostram claramente que a utilização de tecnologias avançadas de informações permite modificações positivas.

Para algumas empresas, passar do marketing de massa para o marketing dirigido pode ser um grande salto. E algumas organizações tentaram fazê-lo sem

uma infra-estrutura ampliada. Mas a mudança do marketing dirigido para o marketing de cliente exige um conhecimento muito maior do cliente e das mudanças culturais. Contudo, a mudança do marketing de cliente para o marketing de relacionamentos exige não somente o conhecimento do cliente, mas também a capacidade de capturar informações, analisá-las rapidamente e reagir imediatamente às demandas dos clientes.

### 7.3.1 Por Que Criar um Processo para CRM?

As organizações de marketing estão muito atrasadas em relação a suas contrapartidas organizacionais no que diz respeito a oferta de benefícios comerciais decisivos. O entendimento do impacto dos investimentos em marketing pode ser decisivo para o desempenho da empresa. Consideremos as seguintes estatísticas:

- Até 98% de todos os cupons promocionais são jogados fora.
- É até dez vezes mais custoso gerar receitas a partir de um novo cliente que de um cliente existente.
- Um aumento de 5% na taxa de retenção pode aumentar os lucros da empresa de 60 a 100%.
- É seis vezes mais caro atender um cliente por uma central de atendimento que pela Internet.
- Os clientes leais que indicam outro cliente geram negócios a um custo muito baixo (ou sem custo).
- Geralmente, os clientes permanecem mais tempo, utilizam mais produtos e tornam-se clientes lucrativos (mais rapidamente).

### 7.3.2 Objetivos e Benefícios de um Processo de CRM

- a. Retenção de clientes – capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade).

- b. Obtenção de clientes – obtenção dos clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas, que dirigem o crescimento e as margens crescentes.
- c. Lucratividade dos clientes – aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.

### 7.3.3 Integração Tática do Processo de CRM

Para facilitar o crescimento e a atualização dos objetivos de CRM, a equipe de marketing pode enfocar novamente os principais elementos do processo de CRM original. Neste caso, “enfocar novamente” pode não significar modificações amplas, mas apenas aprendizagem e utilização de experiências avançadas de outros.

Os quatro elementos das estratégias táticas do processo de CRM incluem:

1. Interação – uma série de transações e interações que compõem o diálogo entre um consumidor/cliente/canal e a organização ou empresa. Estes são os dados coletados de todos os pontos de contato e das comunicações com os pontos de contato externos.
2. Conexão – delineamento e gerenciamento dos pontos de interação entre um consumidor/cliente/canal e uma organização ou empresa.
3. Conhecimento – compreensão obtida pela ruptura e pela análise das informações detalhadas para gerar aprendizagem contínua a partir do *data warehouse* e/ou base de conhecimento criadas, consultadas e analisadas.
4. Relacionamento – aplicação da compreensão para criar interações ou comunicações relevantes com consumidores, clientes, canais, fornecedores e parceiros que geram relacionamentos valiosos.

## 8 MARKETING UM A UM

A idéia se baseia no desenvolvimento e na gerência de relacionamentos individuais com clientes individuais.

Um relacionamento é formado a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Como isso acontece ao longo do tempo, o relacionamento desenvolve um “contexto” do qual as duas partes – empresa e cliente – participam por meio de sucessivas interações. Dessa forma, cada relacionamento é diferente, inerente apenas a seus participantes individuais.

Só recentemente o marketing um a um tornou-se em grande escala prático e acessível em termos de custo, graças aos recursos atuais da computação. A tecnologia dos bancos de dados permite que uma empresa siga os passos de seus clientes de forma individual e que os diferencia uns dos outros.

### 8.1 Um Cliente de Cada Vez

A tecnologia da linha de montagem possibilitou a produção em massa, mas foi o surgimento da mídia de massa que praticamente ditou o desenvolvimento do marketing de massa.

O profissional de marketing de massa visualiza sua tarefa em termos da venda de um único produto ao maior número de consumidores possível, e depois publica essa distinção utilizando mensagens de mídia de massa unilaterais que sejam interessantes, informativas e persuasivas em relação ao produto perante a “platéia”.

Algumas relações com clientes serão mais importantes que outras. Os instrumentos de informações necessários à administração de milhões dessas relações individualizadas já existem. O elemento mais indispensável da sua relação com cada cliente no futuro a dois será o diálogo e o *feedback*. O que é que os clientes realmente desejam?

Independente de sua força, as marcas surgem, crescem e permanecem na mente dos consumidores graças ao esforço da propaganda. A chamada “mídia de massa” teve, tem e sempre terá um papel fundamental na construção de marcas, em especial as preferidas e mais lembradas pelos consumidores. Mas a relação entre os consumidores e as marcas mudou. O aumento da concorrência e os avanços da tecnologia, em especial nas últimas duas décadas, contribuíram de maneira decisiva para o desenvolvimento de uma nova forma de comunicação. Através da segmentação, interatividade e até da personalização das mensagens, as empresas perceberam a possibilidade de estabelecer canais de comunicação direta com seus clientes. Surgiram novos conceitos e estratégias para fortalecer as marcas. Surgiu um novo marketing, o Marketing de Relacionamento. Os objetivos principais de uma estratégia de relacionamento devem ser os de conhecer, encantar, cativar e reter os atuais clientes da empresa. Como consequência, a organização poderá identificar e diferenciar os clientes mais lucrativos por meio de ações de relacionamento e, principalmente, desenvolver nesses clientes uma sensação de “reconhecimento”. Os clientes ficam surpresos e satisfeitos pelo simples fato de se relacionarem com a empresa e pela sensação de fazerem parte de um grupo seleto. Pois, mais do que nunca, os clientes querem sentir que são importantes para a empresa e querem ser valorizados. (Cláudio Goldsztein, disponível em [www.google.com.br](http://www.google.com.br))

Sem um produto satisfatório e um nível aceitável de serviço, nenhum cliente estará disposto a manter um relacionamento duradouro com a empresa. Porém, nem todos os clientes constatarem a qualidade do produto da mesma maneira. O que é vantagem para um, pode ser desvantagem para outro. Visto que a experiência de cada cliente em relação à qualidade é uma questão subjetiva, o profissional de marketing individualizado lida não apenas com qualidade de produto, mas com qualidade de **relacionamento**.

A natureza do relacionamento com cada um dos clientes nesse contexto será colaborativa. Quanto mais individualizado esse tipo de interação colaborativa for em relação a um cliente, mais a empresa e esse cliente desenvolverão um interesse conjunto pelo sucesso da iniciativa de marketing.

A verdadeira medida do sucesso, um cliente de cada vez, não será a fatia de mercado, mas a fatia de clientes.

A maioria das empresas hoje em dia não estão absolutamente preparadas para o tipo de mudança cataclísmica patente na concorrência comercial. Algumas já



estão se preparando para entrar numa nova forma de concorrência drasticamente diferente. Esses são os concorrentes que espreitam além dos limites da solução de continuidade. Eles enxergam o futuro individualizado e voltaram para se preparar para ele.

## **8.2 Marketing Colaborativo**

para ser uma empresa anunciante por fatia de clientes precisa-se esmiuçar cada vez mais o programa de marketing. Isso significa oferecer um conjunto de comunicações e ofertas e adotar ações diferenciadas para todo e qualquer cliente a fim de atender às necessidades individuais de cada um.

Um dos elementos indispensáveis de atendimento das necessidades de qualquer cliente individual é conquistar a cooperação desse cliente. Para atender às exigências de um indivíduo, tem-se primeiro que saber quais são essas exigências, e só existe uma maneira para isso: tem-se que lidar com o cliente individualmente e colaborar com ele na escolha ou no projeto de um produto ou serviço a fim de atender às suas próprias especificações pessoais.

Por isso, o marketing individualizado, por outro lado é colaborativo, e não adversário. O marketing colaborativo ocorre quando a empresa ouve a medida em que o cliente fala, e quando se convida um cliente para participar da verdadeira fabricação do produto, antes de pedir para o cliente aceitá-lo.

### **8.2.1 A Insatisfação do Cliente como Instrumento Colaborativo**

A forma mais freqüente do feedback vindo do cliente é a reclamação. 14% daqueles que mudam a marca é por causa de reclamações que não recebem atenção devida. 96% dos clientes insatisfeitos nunca reclamam, mas do que o fazem, 90% não comprarão mais.

A atenção que se dá a uma reclamação revela muito do compromisso da empresa para com a satisfação do cliente e a qualidade do produto. E para que o

encaminhamento das reclamações seja bem-sucedido, precisa ser colaborativo, resolvendo os problemas de um cliente individual, revertendo-se em um benefício duradouro para a empresa.

O cliente que cuja reclamação recebe a devida atenção colabora tanto com a empresa quanto o melhor cliente que paga mais caro para receber um serviço de primeira linha. O encaminhamento de reclamações é uma atividade individualizada.

A utilização construtiva das reclamações é um elemento-chave de uma orientação de fatia de clientes.

Independentemente da qualidade de uma empresa, os produtos nunca são perfeitos e os serviços sempre podem ser melhorados. Possuir um ótimo produto não significa que jamais se receberá uma reclamação. Se a empresa nunca recebe reclamações, isso deveria ser motivo de preocupação, e não de autocongratulação.

### **8.3 Gerenciar os Clientes, não Apenas os Produtos**

O marketing não acontece simplesmente por si só. Ele é o resultado das ações e iniciativas consciente das pessoas dentro da organização de marketing. De que maneira um gerente de marca pode ser incumbido de aumentar a fatia de clientes da empresa, começando por um cliente, depois passando para outro, e assim sucessivamente?

Para manter os gerente de marketing da empresa responsáveis por se concentrar nas estratégias por fatia de clientes, precisa-se primeiro transformar o departamento de marketing em uma organização de “gerenciamento de clientes”.

Para investir a empresa com a capacidade de seguir uma estratégia por fatia de clientes, precisa-se organizar o departamento de marketing de modo que haja gerentes específicos encarregados dos clientes específicos. A essência do marketing individualizado é um indivíduo de cada lado.

A propaganda ainda terá o seu papel. Desde que haja publicidade, haverá propaganda e marcas. Para participar desse novo paradigma de marketing individualizado, a empresa precisará incumbir os gerentes de clientes de inspecionar

todos os aspectos do relacionamento com determinados clientes, em vez de encarregar os gerentes de marcas de inspecionar a imagem pública de uma marca.

#### 8.4 Como Pensar em Termos de Fatia de Clientes

Existem três coisas básicas que se precisa fazer para pensar em termos de fatia de clientes, e não apenas fatia de mercado:

1. **Identificar os clientes, ou fazer com que eles se identifiquem.** Nem sempre é fácil identificar os clientes. Porém, quando se fizer uma promoção de algum produto, os nomes e endereços dos clientes devem fazer parte dessa promoção. O ideal é que se faça de maneira a reunir dados importantes também. Os programas de marketing de frequência, por exemplo, fazem isso.
2. **Associar as identidades dos clientes às transações que eles realizam.** Associar a identidade de um cliente ao volume real de vendas de uma empresa é uma proposição mais difícil. Às vezes, a melhor maneira de começar a criar associações. Por exemplo, existem corporações em que o cliente é também um sócio cadastrado, podendo, assim, ganhar descontos consideráveis sobre os produtos. Através destes cadastros e do movimento de compra desses clientes, sabe-se o quanto de volume se vende.
3. **Perguntar aos clientes sobre os negócios que são feitos com os concorrentes.** Através de um pequeno questionário, com perguntas simples, pode-se saber que volume de negócios pode-se se esperar do consumidor.

No futuro individualizado, os fabricantes deixarão de gerenciar produtos e passarão a gerenciar clientes. Os varejistas também terão que gerenciar clientes, em vez de gerenciar departamentos. Para essa mudança será necessário uma

reestruturação maciça, não apenas no organograma do varejista, mas no âmbito de toda a indústria.

O futuro individualizado criará enormes oportunidades para muitos ramos de atividades novos. Descobrir como garantir que o produto ou serviço possa ser levado aos consumidores, onde eles estiverem (*delivery*), em vez de exigir que eles vão até o estabelecimento para buscar o produto, é uma das chaves para a conquista de uma fatia maior dos negócios gerados por cada cliente.

## 9 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento histórico, o aparecimento de novas tecnologias e as mudanças econômicas, as empresas precisam alterar seus formatos de negócios. Sendo assim, elas partiram de um processo de produção artesanal para a produção em massa, de um processo de vendas pessoal para impessoal, muitas vezes “virtual”. O marketing, assim como os demais departamentos das empresas, precisaram adequar-se a cada mudança ocorrida durante esse período. E está se preparando para outra.

Da análise histórica estudada, podemos concluir que, assim como as organizações evoluíram em seus processos internos, o marketing e a tecnologia buscaram cada vez mais se unir a fim de acompanharem tal evolução e permitirem uma adequada integração e desenvolvimento conjunto e contínuo. Desta forma, o marketing passou de um conceito baseado em trocas de produto por valores para uma filosofia empresarial, que visa o lucro e o foco no cliente através de atividades realizadas para este fim. Esta mudança não ocorreu de um dia para outro, mas procurou acompanhar as necessidades da organização e, principalmente, as mudanças exigidas pelos clientes.

Atualmente, o CRM vem ganhando força e se tornando a principal mudança estratégica nas organizações. O real ímpeto para a busca do CRM é a busca por um diferencial competitivo. Para a maioria das organizações está cada vez mais difícil competir com base no produto, uma vez que ele está se tornando uma commodity e seu ciclo de vida está cada vez menor. O relacionamento com o cliente fornece uma recompensa exponencial, maior do que a diferenciação que o produto, preço ou distribuição poderiam fornecer.

A conclusão principal é que a implantação do conceito de CRM, por implicar uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados, com vistas a alcançar a

vantagem competitiva decorrente da habilidade superior em relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STONE, Merlin, WOODCOCK Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

McKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

ZENONE, Cláudio. et al. **Customer Relationship Management-Conceitos e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **O Gerente Um a Um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SWIFT, Ronald. **CRM – O Revolucionário Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

McKENNA, Régis. A longa estrada do sucesso: a história do Macintosh. **Marketing de Relacionamento**, Rio de Janeiro: Campus, p. 195 – 227, 1992.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; & MINIARD, Paul. **Comportamento do Consumidor**. Hinsdale. The Dryden Press. 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing, uma Experiência Brasileira**. São Paulo: Cultrix, 1982.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editor, 1999.

MOWEN, John C. **Comportamento do Consumidor**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1995.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2a. ed., São Paulo, Editora Campus, 1989, p. 82-85

DURO, Gilnei de Lima. **Marketing & Atendimento ao Cliente – A Coragem de Pensar**. Disponível em [www.google.com.br](http://www.google.com.br).

ALBUQUERQUE, Tatiana. **Marketing de Relacionamento Dirigido**. Disponível em [www.cade.com.br](http://www.cade.com.br)

VILHENA, João Baptista. **Marketing em Tempo Real – Sua Empresa está Preparada para Isto?** Disponível em [www.altavista.com.br](http://www.altavista.com.br)

BRETZKE, Miriam. **Como Encantar o seu Cliente**. Disponível em [www.google.com.br](http://www.google.com.br)